

# 旅行業の中国における 事業展開—JTBの現況と課題—

五十嵐力

株式会社JTB中国 代表取締役社長

【2006年9月29日講演】

ご紹介にあずかりました五十嵐です。旅行の分野から現在の取り組みおよび今後の取り組みについて少しお話をさせていただきます。皆様のお手元にA4の1枚で簡単なレジュメを入れておきました。大きく三つに分けて、1番目は旅行マーケットの現状を数字あるいは事実を含めてお話しします。2番目に、われわれは具体的にどんな取り組みをしているのか、あるいはしようとしているのか。3番目に、今後いろいろな企業活動が行われるに当たり、どんな点を課題として認識しているのかをお話ししたいと思います。

最初にマーケットの現状から少しご説明します。このグラフは2005年1月から12月の中国への渡航者の国別の数値です。1位が韓国350万人、日本338万人、以下ロシア、アメリカと続いています。この数字が最終的に発表されたとき、われわれ旅行業に携わる人間としてはかなりショックでした。この統計は20年くらい中国国家旅遊局から出ていますが、過去すべて日本が断トツでトップでした。2005年は4月に半日デモが起きて、観光に行かれる方を中心に何十万というキャンセルが出ました。その結果こういう数字になったわけです。

ただし、毎月数字が出ていますが、2006年7月までの累計を見ても、鼻の差で韓国がトップです。韓国恐るべしといえますが、日本と韓国は競っています。あとロシア、アメリカが続いていますが、ロシアは長い国境線で移動している人も含めていますから、北京、上海に入る方はもう少し少ないかなという感じです。最近増えているのがドイツ、フランスなどですが、EUで合計するとアメリカと同じくらいの方が来られています。中国に入ることなのでインバウンドという表現を使っていますが、これが第一の

市場です。

一方、中国の方が海外旅行をされます。どんなところに行っているのでしょうか。これは2004年の統計ですが、合計が2885万人、2005年は3100万人を超えました。現在日本からの出国者は約1700万人ですから、日本の市場の2倍弱でしょうか。これがいま急速に伸びています。ただ、よく見ますと2885万人のうち香港、マカオで2000万人ですから、そこで6～7割という感じですよ。

ただしこのデータは、出国をする際に出国カードに書いた行き先です。本人が書く行き先はだいたい第一訪問地で、最終目的地ではないことが多いんです。したがって香港で乗り換えてどこかに行く場合も香港しか書いていないことが多い。この表によると日本は102万人ですが、同期間に法務省が取ったデータでは62万人です。したがって40万人の方は、日本に向かって出ますが、成田でオーストラリア便に乗り換える、アメリカ便に乗り換えるということです。そういうわけで最終的な目的地のデータとしては必ずしも正確なものではありませんが、時系列で見ているとだいたいの傾向値はわかります。いずれにせよ海外旅行者は非常に増えています。

増える原因となったのが、中国と各国が結んでいる約束事の中で行ける国が増えたことです。いままで商用で行く場合は問題なかったのですが、観光に行く場合は各国がいろいろな制限をつくっていました。83年に初めて香港とマカオに行けるようになりました。そのあと88年と90年にタイ、シンガポールとマレーシアに行けることになりました。その次、98年の韓国まで時間が空いていますから、中国における海外旅行の走りは東南アジアの3カ国、タイ、シンガポ

ール、マレーシアです。シンマータイという造語ができるくらいに大変はりました。日本の海外旅行の最初の行き先がハワイ、香港あたりでしたが、それに近いくらい多くの方がこの3カ国に行かれています。

90年代の終わりになって、行ける国が加速度的に増えてきました。98年の韓国に始まって、99年にはオーストラリア、ニュージーランドが、中国の各地域全部OKではないのですが、北京、上海、広州ならいいよと開放しました。日本は2000年に北京、上海、広東省にまずオープンし、2004年にさらに1市4省を足して、2005年に全地域開放に至っています。特に2004年にヨーロッパ各国がオープンになって、中国の海外旅行熱に火がつき、2005年、2006年は休みになるとヨーロッパ大ブームという感じがします。中国から外に出るのでアウトバウンドといいますが、そのへんが第二のマーケットになります。

3番目に、データの代わりに2冊の本を持ってきましたが、国内旅行です。統計によると1年に約1億人の方が国内旅行をされています。今週末から国慶節の休みが始まりますので、いま何千万人の方が動いています。

中国に行くによく旅行の本を買ってきますが、これは中国を自家用車で旅をしようという本です。中身は4WDで中国の辺境まですっ飛ばして行こう。四川から雲南、チベットの奥、新疆省の奥まで僻地を行こう。それも10日、2週間かけて行こう。いままで長距離の移動というと列車で30時間、40時間というのはありましたが、こういうかたちの移動、レジャーは、中国でいままで考えられなかったことです。それが高速道路が発達し、お金があれば4WDも買える中で、一部で急速に増えてつつあります。

同じ国内旅行で、中国の古い村に行こう。北京、上海は別ですが、一步中国の中に入りますと、明か清の時代にタイムスリップしたような小さな町がいっぱいあります。いままではとても行けなかったのですが、高速道路ですぐそばまで行けるようになって、バスで大挙して来ています。湖南省の鳳凰や貴州省の雷山、日本ではあまり聞きなれないところですが、国内旅行で大挙して来ています。これが第三の旅行のマーケットです。

ある特定の部分にスポットを当ててお話し

ますと、これは日中間を結ぶ中国東方航空の路線図です。いま日本からはJALさん、ANAさん、中国からは大手3社、中小数社が運行していますが、大手のうち上海ベースの中国東方航空の路線図です。ぱっと見ておわかりになるとおり、日本の地方都市が大変多いんです。合計15都市あります。これだけの日本の地方路線を持っている海外の都市はなかなかありません。いまソウルが14都市、グアムが7都市くらいです。こういうかたちのネットワークができるとどんな人の動きが起きるかという、地方の人にすれば羽田から成田に行ってどこかに行くより、上海で乗り換えて中近東やヨーロッパに行ったほうが早いケースがあります。そうした航空券もマーケットにはかなり出回っており、上海は北東アジアのハブになりつつあります。

もう一つ、われわれのビジネスに関連しますが、日本全国の人を呼んで海外で大きなイベントをやる場合、たとえばハワイを選んで、北海道から九州までの人に来てもらおうとしても、いま札幌も仙台も広島もホノルル便がなくなったので、関空か成田に来なければいけません。それよりは上海でイベントを開けば、各地からまっすぐ行けます。2000名規模のビッグイベントをいくつか手がけましたが、上海はそうした場所にもなりつつあります。

上海は最近ホットですが、これは上海発日本行きの航空便です。飛行機会社ごとのタイムテーブルをエクセルに入れて発時刻でソートしたものです。左上に記号がありますが、MU279、これは東方航空の略ですが、札幌行き発時刻8時15分、到着12時20分、これは日本時間です。※印は毎日運航ではなく、週に3便とか4便という意味です。二つ下のJAL620、関空行きで8時50分に出て11時55分に着く。◎は毎日運航。皆さんこの発時刻をご覧いただきたいのですが、毎日ではないものの、8時15分、30分、50分、9時00分、05分、10分、15分、25分、25分と新幹線並みです。

この間こんな経験をしました。私は午後便で上海から日本に帰ろうとしていました。上海の空港はいつも大変混んでいますので、少し早めにまいりましたが、たまたまその日は空いていて、チェックインも無事終わってさっと中に入れました。ちょっと時間があるから本屋でも行

こうかと思って、本屋で本を読んでいた。そうしたらアナウンスがあって、「日本航空成田行きのお客様は急いで何番ゲートにお進みください」。慌てて見たらフライトの番号が違うんです。おかしいなと思ったら、右のほうにJAL792成田行き14時10分がありますでしょう。私の乗ろうとしたのはそのずっと下のJAL614、15時55分です。時計を見たら2時です。チェンジできる航空券でしたから、1便前に換えればよかったんです。これは札幌が福岡に国内出張しているような感じです。いまそのくらいのボリュームのフライトが上海と日本の間で動いています。以上がイントロで、いまわれわれが取り組んでいるマーケットの数字やら事実の話です。

そういう中で、私どもは中国でどのようにビジネスを進めようとしているのかという話です。私どもは82年に北京事務所をつくったあと、上海事務所、広州事務所をつくり、2000年に世界でも初めて現地との合併で、ちょうど21世紀になるものですから、新紀元という名称の旅行社を北京につくりました。2004年に、コンサルティング会社を3カ所につくりました。05年、06年と会展という名前がついている会社が二つありますが、これはイベント&コンベンションの会社です。2006年のJTB上海は100%独資ですが、今年中にスタートさせます。以降、いろいろなビジネスを展開していきたいと思っています。

皆様のお手元に折りたたみの冊子を入れていますが、これはわれわれが現在あるいはこれから取り組もうとしているビジネスの中身です。これを細かく説明し始めると時間が足りないので、参考として1点だけお話ししたいと思います。それはわれわれが視察旅行をどんなふうにとらえて取り組んでいるかというお話です。

世の中には、国を超えて成功するビジネスモデルを追求したいという欲求があります。場合によっては、経済体制を超えて直面する問題を解決したいという欲求もあります。JTBグループは現在世界に70カ所ほどの現地法人を持っていますが、現地法人ないしは在外支店がいろいろなかたちで視察先を探します。それは団体、会社、いろいろなところですが、情報が一番ホットで、かつ意見交換できないしは話が聞けるところを探します。それを一定のフォーム化して、日本のJTBサイドに送り、JTBのお客様

にいろいろな視察モデルをご提案します。その結果頼むよという話になると、こういうかたちで流れるわけです。

これはアメリカの例で、視察の分野とその数です。福祉、金融など、いろいろあります。一つだけ具体的な例をお話ししますと、ワシントンにThe Federal Emergency Management Agencyがあります。連邦レベルの組織で、包括的な危機管理をやっています。そうした機関とコンタクトを取っている中で、いろいろな視察に関するミーティングができます。右にハザードがアルファベット順に書いてありますが、Dam Failure, Earthquake, Fire, Flood, Hazardous Material, Hurricane, Landslide, Terrorism, Thunderstorm, Tornado, Tsunami, Volcano, Wildfire, Winter Storm, こんなものが彼らが認識する危機です。

私は90年代にアメリカにいましたが、当時システマティックなかたちで危機管理情報を集めるのは、アメリカのほう一枚上だった感じがします。最近日本の自治体あるいは企業も危機管理レベルは高いですが、特に阪神・淡路大震災のあと、こうした分野について日本の地方自治体の関心が高まって、視察の仲立ちをずいぶんやった記憶があります。

ヨーロッパは福祉が多く、これはスウェーデンのストックホルムの例ですが、包括的な福祉政策に自治体としてどういうふうに取り組むか。あるいは個別のテーマで、高齢者ケアや障害者リハビリをどうするか。そうしたテーマに特化したかたちで視察ができるようにセッティングします。

中国の場合、福祉や危機管理のために日本から行くのかといえば、必ずしもそうではありません。これは一つの例ですが、上海で1個68元の日本のリンゴが売れるという記事が出たことがあります。2004年9月に共同さんが配信したニュースです。ちょっと読んでみますと、「日本の果物を中国市場に本格的に売り込もうと日本貿易振興機構（JETRO）上海センターは20日上海市の百貨店に常設の日本果物コーナーを設け試験販売を始めた。出品されたのは青森、岩手、長野、茨城、鳥取、熊本の6県のリンゴとナシの8種類で、最も高いのは熊本県産のナシの新高1個88元（1175円）、安いのは青森県産のリン

ゴの陸奥や鳥取・長野両県産のナシの二十世紀28元。一般のスーパーに並ぶ中国産のナシやリングは1キロ10元以下で、日本産はかなり高級品といえるが、早速訪れた中国人は試食し、甘味が中国産より濃いとまとめ買いをしていた」。

これはJETROさんがリングというモノを動かした一つの例ですが、モノが動くとき人が動くわけです。岩手や青森の方は、保冷技術はどうなんですか、輸送技術はどうなんですか、上海以外はどうかと関心が高い。そういったときには、先ほどアメリカやヨーロッパの例を挙げましたが、われわれのビジネスの感覚で現地の情報を集め、日本にフィードバックするようなネットワークを持たないと、なかなかいいかたちの企画ができません。このリングのケースにはわれわれは絡んでいませんが、こういうものが今後いくらでもあるわけです。したがってそういう意味のネットワークづくりをぜひやりたいと思っています。

体制を超えた関心事に対して、われわれがハイレベルな情報を武器にビジネスをする。メーカーさんでも同じですが、それによって価格競争が避けられるという考え方です。これは一つの例としてお話ししました。

最後のテーマですが、そういうかたちでビジネスをやろうとする中で、どんな課題があるのかという話です。1番目は開放と規制といいたいでしょうか、開放されているけれども、まだ規制が残っているというテーマです。中国は2001年12月にWTOに加盟しました。その際に産業ごとに、いわば開放の工程表を作成しました。旅行に関しては3段階の開放のスケジュールが発表され、2001年12月の段階では、合弁ならいいよ、ただマイノリティだよ。資本金は400万元以上、場所も数カ所だけというものでした。ただし3年以内にマジョリティを可能にするし、資本金の額も下げる。6年以内、つまり2007年12月までには全額出資を認めましょう。こういうものが最初にマクロの方針として出ました。

中国の監督官庁は中国国家旅遊局ですが、実際の動きは発表されたものと少し違って、2003年になって外資独資旅行会社暫定規定ができました。本当は2007年まで待たなければならないのですが、外資に独資、つまり全額出資を認め

ましょうということです。ただし、冒頭に三つの大きなマーケットの分野を申し上げましたが、外資に海外旅行は開放しません。複数の会社の設立は認めません。支店もだめです。旅行と航空は行政的に別で、航空は別の官庁が監督していますが、外資は国内航空券の取扱いはだめということになっています。

したがって旅行会社としてはある部分の業務はできますが、海外旅行は全然できません。いろいろなかたちでつくったものを販売ネットワークで売るという行為ができません。まだ十分な活動のできるインフラができていません。こういうものをマクロの視点からどういうかたちで解決に向けていくのかというのが、われわれの大きな課題です。

ちなみに外資の暫定規定ができてから、日本の旅行会社もどんどん出ていて、2003年にはジャルパックさん、04年には日本旅行さんとANAセールスさん、05年には近畿日本ツーリストさんと阪急交通社さんが出ました。ヨーロッパの大手のTUIやKuoniも出ています。みんな条件は同じです。2007年12月が一つの変わる時期かなとわれわれは期待しています。

ほかの産業の動きにも着目しています。たとえば保険業界は全体の工程表の中で、2004年12月の段階で全規制が撤廃されています。ただ、現実に日本の損保、生保が具体的な活動をどのくらいできているかというと、いろいろところでフルにはできていないようです。サービス産業は開放がややゆっくりといいたいでしょうか、個別制限的なものが残っています。

2番目の課題は、旅行というより一般的な話で、社会の透明性が企業活動に及ぼす影響です。10年ほど前の朝日か日経か忘れましたが、小さな囲み記事で、Transparency Internationalという組織が発表した国の透明性という記事がありました。これはドイツにある、かなりレベルの高いNGOです。各国からいろいろな文献、ファクトシートを集めて、世界の国の透明性を数値化しています。どういう方法でやっているか、あるいはどんなソースを使っているか、もし興味がありましたら、Transparency Internationalをインターネットでチェックしてください。

ここではその2005年版で結果だけご覧いただければと思いますが、透明性が高い国から順に



並んでいます。アイスランド（1位）、フィンランド（2位）、ニュージーランド（2位）、デンマーク（4位）、シンガポール（5位）です。

10年前にその記事を見たときはそういうのがあるのかというくらいにしか思っていなかったのですが、私は2000年から2004年までシンガポールに駐在して、香港以南のアジア各地の現法のビジネスを見ていました。あるときはある国の国税と対応したり、またあるときはある国の裁判所に行ったり、ややこしい部分をずっとやっていた。そうすると国の仕組みの根っこみたいなものを感じるんです。そこで私が見たアジアの世界は、ここに出てくる順番とそっくりです。それ以来、私はこの表は信頼に足りるなという感じを持っています。30位くらいまでがまともな国です。30位から下がるといろいろなことが少しずつおかしい。

39位がマレーシア、イタリーと韓国は40位です。タイランド（59位）、ブラジル（62位）がありまして、今日のお話の中国はラオス（77位）、中国（78位）、モロッコ（78位）、スリランカ（78位）と並んでいます。さらに下るとインド（88位）やイラン（88位）があって、ベトナム（107位）があって、ロシア（126位）やインドネシア（137位）があります。日本は21位です。

さっき国税の話をしました。これが税金、あるいは国がその国のお金をどのくらい表で把握しているか、いろいろなところに関係してきます。右にいけばいくほど不透明さがどんどん増えていって、二重帳簿みたいなかたちになって、役人が幅をきかせていろいろを要求するみたいになります。中国はインドネシアほどではありませんが、このくらいに位置しているというファクトがある。一方企業活動は一定のコンプライアンスが求められますから、そことの接点はどうしても問題になる。産業によって接点はばらばらだと思いますが、このへんが共通してぶつかる問題です。

3番目の課題は純粋に旅行業の話です。中国の監督官庁は中国国家旅遊局ということは申し上げましたが、2005年4月にトップが代わって、いまは邵琪偉さんという方です。その方がどういう方針を発表するのかと興味を持っていました。2005年8月に全国大会みたいなものがありまして、かなり長いスピーチをされました。発

表された内容を読みましたら、中国における旅行は今後大発展するが、旅行業がこのままで大発展するとは思えない。むしろ大変危機的な状況にある。旅行業の現状を改善しないとまずい。部内会議ですから相当激しく言われています。

どういう認識かという、こちらにあるのが邵琪偉さんの認識ですが、「こんな荒いかたちでやっていると市場からの挑戦に直面するでしょう」。こんな荒っぽいことをやっているとお客さんからそっぽを向かれるよということです。「旅行業で働く人全体の資質とお客様の高度な要求との間に大きな乖離を生んでいる」。お客さんのほうがよっぽど知識が豊富になってくる。

ではどうするんですか。右のほうに何点か書いています。「旅行業の資質を全面的に向上させることが必要である。旅行に関する法整備をさらにいっそう強化しなければならない。信用に基づいた体系をお客様との間につくって、旅行市場を規範化することが必要である。全国旅行品質向上計画を実施する」。

右下の2行目のところに誠信という言葉があります。誠実みたいな意味ですが、この10月から始まる国慶節に当たって、国家旅遊局がメッセージを投げています。一つは「誠信服務」、提供する側がまっとうなサービスをしてください。もう一つは「文明旅遊」、旅行をする人はもっとマナーを守って旅行しなさい。これが旅行に対する国のメッセージです。いま行政は特に誠信という言葉ベースに動いています。

翻って、中国と日本の旅行業の発展を比較してみます。旅行業というと皆さんは日本の旅行業を見るわけですが、アメリカの旅行業、イギリスの旅行業、日本の旅行業と少しずつ違います。航空会社やホテルとの関係、あるいは全体の規制がどのくらい緩和されているかで、できあがってくる旅行業のかたちが違ってきます。

日本の場合は、私どもJTBもそうですが、1960年代、70年代くらいに航空・鉄道の予約機能として発展した経緯があります。市中店舗を全国に張り巡らし、お客様に対して対面でチケットの販売をする。さらに進むと、旅行会社自身が主催旅行をする。パッケージ旅行やバック旅行といっていますが、ルック、ジャルパック、エース、赤い風船などです。それをできあがった市中店舗で対面販売する。さらに90年代から

最近になりますと、旅行商品も多元化して、品質重視、価格重視いろいろなものが出てくる。流通の過程においても対面販売だけでなく、インターネットや新聞などいろいろな方法がある。これが日本の旅行業がたどってきた道です。

もう一つの道がありまして、インバウンドと書きましたが、60年代、70年代で国内の旅行が大はやりする少し前くらいに、外国の方が日本にいっぱい来られた時期があります。1ドル360円だったときです。日本から海外へ行くお客様が外国から来るお客様の数を上回ったのは1971年です。以来、日本から海外へ行くお客様は増えて1700万人になって、いまお越しの方が600万人くらいしかいない。これではまずいということで、もう一回インバウンドを再生し、国の観光立国という大きな方針の中でやろうというのが現状です。この間内閣が変わりましたが、国土交通大臣観光立国担当冬柴某というかたちで名前が出ました。

一方、中国はずっと長く間インバウンドが主体でした。インバウンドはオフィスが3階か5階にあればいい。対面の路面店舗は要りません。そういう意味で、90年代から急に国内旅行、海外旅行を発展させようと思っても、販売ネットワークがないんです。そうすると、インターネットや新聞に単純に「東京・大阪7日間6800元」しか出ない。その隣に「東京・大阪6日間5000元」とあったら、こっちのほうに行く。こういう感じになって、それが邵\_偉局長が危惧されている質の低下を招いているわけです。

ただ、先ほど申し上げましたように旅行産業は国によって違いますので、中国でも新しいかたちが出てくるでしょう。それに対して、われわれは一定の役割を果たしていきたいと思っています。一番下に数字が書いてありますが、日本から中国に333万人が行き、中国から日本に62万人の方がお越しになる。この62万人が今後どんどん増えていくし、増えていかねばならない。

というときに、いま申し上げている旅行の満足をつくる仕組みは、日中間相互に影響し合っている。悪いほうに引っ張られると、悪貨が良貨を駆逐することになります。では旅行の満足とは何ですかというと、異なる文化の心地よい吸収、あるいは透明性のある旅行条件、一言で

いえば旅行の価格と価値のほどよい一致みたいなものではないでしょうか。そういうものを一緒になってつくりあげていかねばなりません。

そういう目線でいうと、先ほど旅遊局長の言葉をいくつか書きましたが、ある面では目線は一致しています。われわれも間もなく上海に出ますが、認可を受けるときに旅遊局長のところに行きましたが、ぜひ旅行業を健全化する方向で力を尽くしてほしいと直接言われています。われわれもぜひそういった方向を含めて、先ほど視察旅行の話をしました、高度な私たちのビジネスを展開していきたいと思っています。

時間になりましたので、これで終わらせていただきます。どうもありがとうございました。